

## **ÍNDICE**

PLANO ESTRATÉGICO.....	2
1. Âmbito.....	2
2. Missão.....	2
3. Valores.....	3
4. Ambiente externo e interno .....	3
4.1 Factores externos.....	3
4.2 Factores internos .....	6
5. Objectivos estratégicos .....	8
6. Linhas de orientação .....	8
7. Programas .....	10

## PLANO ESTRATÉGICO

### 1. Âmbito

**1.1** Nos termos da alínea a) do nº 2 do artº 10º da Lei Orgânica da Inspeção-Geral de Finanças, aprovada pelo Decreto-Lei nº 249/98, de 11 de Agosto, o presente documento consagra os objectivos e as linhas de orientação de médio prazo que irão balizar a sua actuação no triénio 2001/2003.

Na definição daqueles objectivos tomaram-se como referência, no essencial, os seguintes documentos de base: Lei Orgânica da IGF, Grandes Opções do Plano, Orçamento do Estado, Decreto-Lei nº 166/98, de 25 de Junho, legislação e normas nacionais e comunitárias no domínio do controlo financeiro, da protecção dos interesses financeiros e da luta contra a fraude e “Linhas de Orientação para a Qualidade”.

### 2. Missão

A IGF tem como missão fundamental o controlo da administração financeira do Estado nos domínios orçamental, económico, financeiro e patrimonial, de acordo com os princípios da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e o apoio técnico especializado.

### **3. Valores**

A experiência de intervenção da IGF sedimentou uma cultura de controlo e constitui um valioso património que se consubstancia nos seguintes valores:

- **Consciencializar**, no sentido de difundir a cultura de controlo no âmbito da administração financeira do Estado;
- **Cooperar**, partilhando experiências e troca de informações com vista à optimização das práticas de controlo;
- **Dignificar**, valorizando a função do inspector na vertente técnica e humana;
- **Qualificar**, elevando padrões de qualidade das intervenções.

### **4. Ambiente externo e interno**

#### **4.1 FACTORES EXTERNOS**

- a) Instituição do sistema de controlo interno da administração financeira do Estado (SCI), que atribuiu à IGF o exercício do controlo estratégico e ao inspector-geral de finanças a presidência do Conselho Coordenador;

- b)** Estabelecimento de padrões mínimos para o sistema de gestão e controlo financeiro das operações co-financiadas pelos fundos estruturais, determinando responsabilidades acrescidas para os órgãos de controlo dos Estados Membros, com particular relevo para a intervenção da IGF, na sequência da publicação do Decreto-Lei nº 173/99, de 20 de Maio, que a incumbiu da elaboração do relatório a emitir no encerramento dos fundos e instrumentos financeiros estruturais no âmbito do Quadro Comunitário de Apoio;
- c)** Alterações e acréscimo das responsabilidades cometidas às estruturas de controlo dos Estados Membros, no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio (2000/2006), nos termos do Decreto-Lei nº 54-A/2000, de 7 de Abril, conjugado com o Regulamento (CE) 1260/99, do Conselho, de 21 de Junho, e dos respectivos regulamentos de aplicação;
- d)** Evolução do processo de integração económica da União Europeia, quer relativamente ao desenvolvimento da UEM à luz dos instrumentos que integram o Pacto de Estabilidade e Crescimento, exigindo um rigoroso controlo da receita e da despesa pública, quer no que concerne à adopção das diferentes reformas subjacentes às perspectivas financeiras da União para o período 2000-2006, decorrentes da Agenda 2000;
- e)** Consciencialização crescente dos cidadãos do seu direito a exigir maior transparência à administração financeira do Estado e maior rigor na arrecadação das receitas e na realização das despesas públicas;

- f)** Mutações económicas verificadas nos últimos anos, nomeadamente as emergentes dos processos de privatização e de contratualização, muitos deles através de modelos complexos de engenharia financeira, implicando a reformulação da intervenção directa do Estado na gestão da actividade económica e exigindo uma adaptação progressiva da função controlo às novas realidades, como garante da boa utilização dos dinheiros públicos;
- g)** Alargamento do sector empresarial do Estado, do sector empresarial municipal, aumento dos Institutos Públicos no seio da administração pública e a crescente concentração e internacionalização dos grupos económicos, liderados por SGPS - Sociedades Gestoras de Participações Sociais, muitos dos quais com centros de decisão no exterior, representando uma realidade que justifica uma especial atenção na perspectiva do controlo financeiro;
- h)** Reforma da administração financeira, nas vertentes do orçamento, da fiscalidade, da tesouraria e do património do Estado e introdução de novos planos de contabilidade na administração pública;
- i)** Evolução das tecnologias de informação e de comunicação com a progressiva desmaterialização dos circuitos e processamentos da informação das organizações, colocando novas questões quanto à abordagem das tarefas de auditoria;
- j)** Constituição da Administração-Geral Tributária como órgão de cúpula para assegurar a direcção superior, a coordenação, o controlo e o planeamento estratégico das direcções-gerais tributárias, que têm a seu cargo a prossecução das actividades relativas à determinação, cobrança e controlo dos recursos fiscais.

## **4.2 FACTORES INTERNOS**

- a)** Consolidação do sistema de planeamento, controlo e avaliação da actividade, bem como do sistema de avaliação do desempenho;
- b)** Grande frequência de solicitações, com especial incidência de outras áreas da administração pública e de entidades judiciais, constituindo simultaneamente uma oportunidade, na medida em que permite alargar os conhecimentos e o âmbito de actuação do organismo, e um constrangimento, por absorver parte da estrutura e dos recursos humanos disponíveis, o que provoca naturais desvios à programação;
- c)** Motivação e qualificação dos recursos humanos, constituindo um verdadeiro condicionalismo - traduzido, nos últimos anos, na saída de um número significativo de inspectores -, essencialmente, devido aos seguintes factores:
  - A actual situação remuneratória do pessoal da carreira de inspecção de alto nível apresenta-se desadequada, face ao posicionamento institucional da IGF no sistema de controlo interno da administração financeira do Estado e à reconhecida qualidade técnica da sua intervenção, estando em clara desvantagem concorrencial dada a proliferação, nomeadamente na administração pública, de estatutos remuneratórios específicos;
  - O actual regime de atribuição de ajudas de custo e utilização de viatura própria, não se mostra apropriado às condições do exercício de funções

inspectivas, revelando-se incompatível com a imagem que o posicionamento institucional da IGF exige;

- O ónus que caracteriza a função de inspecção, impõe um grande desgaste físico, psicológico e emocional, com repercussões evidentes, ao fim de alguns anos de actividade, ao nível pessoal, familiar e social;
- d)** Exigências decorrentes da evolução contínua dos sistemas de informação, no sentido da integração, e necessidade de usar equipas inspectivas multidisciplinares, permitem evidenciar uma carência de meios humanos com formação em algumas áreas, em especial, de base informática;
- e)** Preocupação sistemática com a formação dos recursos humanos, cuja política deve estar em estreita articulação com a actividade, que é muito exigente dos pontos de vista técnico e humano e variada quanto às realidades inspectivas. Por outro lado, há que ter em conta as responsabilidades assumidas no âmbito do SCI, que implicam a articulação da formação em áreas e domínios específicos do organismo com as necessidades de gradual harmonização de metodologias de trabalho e aperfeiçoamento dos recursos globalmente afectos à função controlo;
- f)** Necessidade de implementar elevados padrões de qualidade, passando pelo desenvolvimento e actualização de metodologias de controlo de modo a garantir a eficácia operacional e a harmonização de procedimentos.

## **5. Objectivos estratégicos**

O desenvolvimento das actividades da IGF deverá obedecer aos seguintes objectivos estratégicos:

1. Contribuir para o desenvolvimento e consolidação do sistema nacional de controlo interno da administração financeira do Estado;
2. Exercer o controlo da administração financeira do Estado, na perspectiva do controlo estratégico;
3. Racionalizar o apoio técnico especializado e intensificar a cooperação;
4. Desenvolver produtos dirigidos à análise de sistemas de informação;
5. Promover a valorização dos recursos e desenvolver a qualidade na organização.

## **6. Linhas de orientação**

A estratégia definida para a implementação dos objectivos é a seguinte:

<b>OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>LINHAS DE ORIENTAÇÃO</b>
1. Contribuir para o desenvolvimento e consolidação do sistema nacional de controlo interno da administração financeira do Estado	1.1 Desenvolver acções tendo em vista operacionalizar e dinamizar as estruturas do SCI; 1.2 Exercer a função de interlocutor nacional da Comissão Europeia em matéria de controlo financeiro; 1.3 Exercer a actividade integradora das acções de coordenação, articulação e avaliação, designadamente do subsistema de controlos comunitários.



<b>OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>LINHAS DE ORIENTAÇÃO</b>
2. Exercer o controlo da administração financeira do Estado, na perspectiva do controlo estratégico	2.1 Avaliar a eficácia e eficiência dos sistemas de gestão e controlo determinantes para a sustentabilidade da política orçamental no quadro da convergência económica e financeira na UEM; 2.2 Exercer o controlo integrado em áreas de risco nos domínios da receita e da despesa; 2.3 Integrar as obrigações específicas de controlo decorrentes de disposições legais ou contratuais na perspectiva sistémica exigida à acção da IGF; 2.4 Desenvolver a perspectiva de avaliação de resultados nas acções de controlo financeiro.
3. Racionalizar o apoio técnico especializado e intensificar a cooperação	3.1 Participar no processo de reformas estruturais da administração financeira do Estado, da fiscalidade e da administração pública em geral; 3.2 Prestar assessoria e apoio técnico à tutela e outras entidades; 3.3 Promover a cooperação com entidades nacionais e estrangeiras, designadamente com organismos congéneres; 3.4 Estabelecer canais de contacto e de cooperação com as universidades em áreas que interessam à actuação da IGF, favorecendo o intercâmbio técnico-científico; 3.5 Reforçar a imagem externa da IGF e promover o desenvolvimento e aprofundamento da cultura de controlo.
4. Desenvolver produtos dirigidos à análise de sistemas de informação	4.1 Reforçar a análise aos sistemas e tecnologias de informação; 4.2 Actuar sobre os sistemas de informação usados na administração financeira do Estado.
5. Promover a valorização dos recursos e desenvolver a qualidade na organização	5.1 Promover a qualificação e aperfeiçoamento dos recursos humanos, designadamente no quadro da valorização do estatuto da função inspectiva; 5.2 Reforçar a capacidade de intervenção da IGF, por via dos meios materiais, técnicos, informáticos e comunicacionais; 5.3 Optimizar a actividade operacional na vertente do planeamento, organização e gestão dos meios financeiros e logísticos; 5.4 Promover a investigação e o desenvolvimento na área do controlo financeiro visando os conhecimentos e metodologias que garantam um padrão de qualidade.

## 7. Programas

Para a prossecução dos objectivos estabelecidos foram definidos os seguintes programas:

<b>Programas</b>	<b>Objectivos do Programa</b>	<b>Objectivos Estratégicos</b>
<b>1/2000-Sistema Nacional de Controlo</b>	Promover o funcionamento coerente, racional e harmonizado do sistema nacional de controlo interno da administração financeira do Estado	1.0
<b>2/2000-Controlo dos Fundos Estruturais e do Fundo de Coesão</b>	Exercer o controlo financeiro de incidência comunitária e desempenhar as funções de interlocutor nacional da Comissão Europeia, no âmbito dos Fundos Estruturais e do Fundo de Coesão.	1.0 / 2.0
<b>3/2000-Controlo do Feoga-Garantia e Recursos Próprios</b>	Exercer o controlo financeiro de incidência comunitária e desempenhar as funções de interlocutor nacional da Comissão Europeia, no âmbito do Feoga-Garantia e dos Recursos Próprios.	1.0 / 2.0
<b>5/2000-Controlo Financeiro da Administração Central do Estado</b>	Consolidar e aprofundar o exercício do controlo da despesa pública em áreas de risco, na perspectiva da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira	2.0
<b>6/2000-Sistemas de gestão e de controlo da despesa pública</b>	Conhecer, acompanhar e avaliar a adequação e a qualidade dos sistemas de gestão e de controlo da administração financeira do Estado	2.0
<b>7/2000-Controlo Financeiro dos Fundos e Serviços Autónomos</b>	Intensificar o controlo do subsector Fundos e Serviços Autónomos do OE, na perspectiva da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira	2.0
<b>8/2000-Controlo no âmbito do sector empresarial do Estado</b>	Exercer o controlo financeiro no sector empresarial do Estado, de acordo com a legislação aplicável e as orientações governamentais para esta área	2.0
<b>9/2000-Assessoria técnica no âmbito do sector empresarial</b>	Prestar apoio, por iniciativa própria ou por solicitação externa, ao exercício das funções accionista e de tutela	3.0
<b>10/2000-Supervisão das entidades parafinanceiras</b>	Verificar o cumprimento do regime jurídico destas entidades e da respectiva situação tributária	2.0
<b>11/2000-Sistemas de Informação e de controlo das receitas do Estado</b>	Conhecer, acompanhar e avaliar a adequação e a qualidade dos sistemas de informação e de controlo da administração financeira do Estado, na vertente das receitas	2.0
<b>12/2000-Gestão e desempenho da Administração Tributária</b>	Contribuir para melhoria da qualidade, eficácia e eficiência do desempenho da AT	2.0

<b>Programas</b>	<b>Objectivos do Programa</b>	<b>Objectivos Estratégicos</b>
<b>13/2000-Sistema de Administração das receitas tributárias</b>	Contribuir para a melhoria da qualidade, eficácia e eficiência dos sistemas de Administração das receitas tributárias	2.0
<b>14/2000-Cidadão e Contribuinte</b>	Contribuir para a qualidade dos serviços prestados e para o respeito dos direitos e garantias dos contribuintes perante a acção da AT	2.0
<b>15/2000-Combate à Fraude e Evasão Tributárias</b>	Contribuir para a eficácia na prevenção e repressão da fraude e evasão tributárias	2.0
<b>16/2000-Cooperação e relações institucionais</b>	Participar em foruns internacionais e desenvolver parcerias com órgãos homólogos da IGF e outros organismos	3.0
<b>17/2000-Inovação e Desenvolvimento</b>	Implementar na organização uma cultura de abertura a novos desenvolvimentos da ciência e da técnica	5.0
<b>18/2000-Apoio Técnico especializado</b>	Prestar apoio técnico especializado nos domínios de intervenção da IGF	3.0
<b>19/2000-Planeamento e Gestão Patrimonial e Financeira</b>	Contribuir para o aumento da qualidade na organização através da melhoria dos recursos materiais e financeiros e da informação de gestão	5.0
<b>20/2000-Sistemas de Informação da IGF</b>	Manter em funcionamento e actualizar os sistemas informáticos e gerir a informação técnica e operacional na IGF	5.0
<b>21/2000-Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos</b>	Garantir a adequação dos recursos humanos e promover a qualificação, valorização e aperfeiçoamento profissionais	5.0
<b>22/2000-Auditoria a Sistemas Informáticos</b>	Conhecer os grandes sistemas informáticos e avaliar o seu nível de controlo interno e a eficácia dos seus resultados	4.0
<b>23/2000-Apoio Técnico ao Gabinete do Inspector-Geral</b>	Prestar Apoio ao Gabinete do Inspector-Geral	5.0
<b>24/2000-Centros Logísticos</b>	Desenvolver actividades de apoio técnico profissional e administrativo às unidades-programa e à gestão dos CAR's	5.0
<b>1/2001-Controlo financeiro na Administração Local Autárquica</b>	Exercer o controlo nas vertentes da receita e da despesa da Administração Local Autárquica, na perspectiva da boa gestão financeira	2.0
<b>2/2001-Controlo e avaliação de programas/projectos com financiamento do Estado</b>	Avaliar a gestão e os resultados dos programas de cooperação entre o Estado e as Autarquias Locais	2.0
<b>3/2001-Controlo e avaliação das novas modalidades de gestão autárquica</b>	Conhecer, acompanhar e avaliar as modalidades emergentes da administração indirecta das autarquias	2.0